
El coaching es un proceso de transformación dirigido a la toma de conciencia, el descubrimiento y el crecimiento personal y profesional.

THE IAC COACHING MASTERIES™ **Las Maestrías del Coaching IAC™**



THE INTERNATIONAL ASSOCIATION OF COACHING™

Nuestra Visión (IAC): Encaminar la práctica del coaching hacia los estándares superiores que conforman la excelencia universal.

Nuestra Misión (IAC): Ofrecer un riguroso proceso de certificación que permita el progreso de la profesión mediante la demostración del arte y la destreza de del coaching.

The IAC Coaching Masteries™: El arte y la destreza del Coaching IAC™

© 2007 Asociación Internacional de Coaching (IAC)

© 2015, Todo uso, reproducción, distribución o modificación de los siguientes documentos está sujeto a los términos y condiciones de la licencia, disponibles en nuestra página Web. (www.certifiedcoach.org).

Te damos la bienvenida a la versión 1.2 de las IAC Coaching Masteries, las Maestrías del Coaching IAC, que reflejan la excelencia en las habilidades de coaching, independientemente de la modalidad que practiques. Este es un documento vivo que continuamente es revisado para mantener los más altos estándares y evolución en el mundo del coaching.

Estas ediciones proveen mayor claridad en lo que cada Mastery significa, cómo usarla y cómo reconocer cuando se está utilizando a un nivel de Maestría.

En esta traducción al Español pusimos especial cuidado en que las palabras e ideas fueran lo más universales posible dentro de las maneras de hablar en diferentes culturas de habla hispana y para lograrlo, este documento fue revisado por coaches de diez países.

Las Maestrías son efectivas sin importar el enfoque del coaching, sea de vida, personal, de negocios, corporativo, ejecutivo o de carrera, etc. Para ilustrar esto encontrarás referencias al trabajo y a otros ambientes. Nos parece que vas a apreciar y disfrutar las actualizaciones que este eBook contiene. Con cada Maestría encontrarás:

- Una definición de la Maestría
- Los efectos, que son el resultado de utilizar a nivel de maestría cada habilidad
- Los elementos clave, que están presentes cuando la Maestría es usada efectivamente y que resulta en una guía de el desarrollo de tu propia habilidad.
- Las distinciones, que son frases cortas o palabras que proveen otra perspectiva o manera de pensar acerca de la Maestría. En algunas ocasiones es más fácil entender un término o concepto contrastandolo con su opuesto.
- Ejemplos de comportamientos efectivos e inefectivos. La palabra “ejemplos” resulta significativa pues no se espera que apliques cada uno de los posibles comportamientos efectivos de la lista, ni se trata de una lista exhaustiva. Son una guía que te permite evaluar tu manera de hacer coaching.
- Parámetros, son usados para evaluar el alcance de cómo demuestras la Maestría
- Malentendidos comunes de los coaches, que ayudan a aclarar qué no se debe hacer y reconocer rápidamente cuando te estás saliendo de curso.
- Indicadores de que el coach entiende la Maestría, proveen una excelente manera de medir el desarrollo de tus habilidades y la efectividad de cómo estás demostrando las Maestrías en cada sesión.

En el fondo de cada Maestría está el concepto de que un coach debe confiar en el proceso de coaching -- que el coaching funciona cuando se hace bien. La falta de confianza en el proceso ha representado un obstáculo significativo para muchos coaches. Esto viene acompañado por la falta de confianza o certeza que el coach tiene de sus propias habilidades. En la medida en que te familiarizas con las IAC Coaching Masteries®, las practicas y dominas, independientemente del estilo, educación o metodología de coaching que practiques, podrás usarlas para darle soporte a tus clientes en conseguir los resultados que buscan.

Las dos últimas secciones incluidas en cada Maestría (Malentendidos comunes de los coaches y Indicadores de que el coach entiende la Maestría) para aquellos que buscan la certificación de las IAC Coaching Masteries™, les ayuda a entender cómo piensan los certificadores.

Si deseas entrenarte en las Maestrías del Coaching IAC, para posteriormente certificarte en el proceso interno que IAC maneja, te invitamos a buscar entre las Escuelas y Mentores que están licenciados para incluir en sus entrenamientos estos potentes principios, los puedes encontrar en nuestra página: www.certifiedcoach.org

(Recuerda que para estar certificado por la IAC, debes pasar el proceso de certificación de la Asociación, el cual es independiente del entrenamiento tomado por la escuela o mentor licenciatarario.)

Atentamente,

Los traductores de esta nueva versión y el IAC® Certification Board

El arte y la destreza del Coaching según la IAC

- 1. Establecer y mantener una relación de confianza**
- 2. Percibir, afirmar y expandir el potencial del cliente**
- 3. Escuchar con compromiso**
- 4. Procesar en el presente**
- 5. Expresar**
- 6. Clarificar**
- 7. Apoyar al cliente a establecer y mantener propósitos claros**
- 8. Invitando a la posibilidad**
- 9. Respaldar al cliente a crear y utilizar sistemas y estructuras de apoyo**

#1. Establecer y mantener una relación de confianza

Definición

Asegurar un entorno seguro y una relación de soporte para el crecimiento, el descubrimiento y la transformación.

Efecto

1. El cliente está abierto para compartir y recibir
2. El cliente percibe al coach como alguien (Personal advocate) que le brinda todo su apoyo.
3. El cliente ve la transformación y el crecimiento como algo que puede manejar
4. El cliente tiene expectativas realistas de los resultados y las responsabilidades del coaching.

Elementos clave

1. Respeto y aceptación mutua
2. Confianza y seguridad
3. El cliente se siente seguro de manifestar sus temores sin ser juzgado por su coach

Distinciones

1. Colaboración vs. cooperación
2. Aceptación y soporte vs. tolerancia
3. Confianza vs. dominio

Ejemplos de comportamientos efectivos

El coach:

1. Escucha activamente
2. Reconoce su condición humana / limitaciones
3. Está alerta a aquellas señales de miedo/duda
4. Asegura al cliente que la ansiedad, duda o miedo en el proceso de transformación es algo manejable.
5. Utiliza preguntas para descubrir las esperanzas/los sueños no realizados del cliente
6. Hace preguntas desafiantes y de sondeo, a las cuales el cliente responde abiertamente
7. Invita a hacer sugerencias para realizar mejores preguntas ó para elegir una nueva dirección para el proceso de coaching.
8. Demuestra integridad en sus palabras y acciones
9. Observa dónde no hay confianza o está bloqueada y lo habla abiertamente.

Comportamientos ineficaces

El coach:

1. Formula preguntas inefectivas como cuando se hacen de forma directiva o cerradas de manera que limiten las respuestas.
2. No invita a que el cliente haga sugerencias
3. Limita al cliente o no le motiva a explorar las opciones más ambiciosas
4. Quiere "lucir bien" o agradecer

5. Impone una opinión.
6. Expresa o insinúa juicio

Parámetros

1. El cliente está abierto a compartir sus temores y preocupaciones.
2. El cliente responde positivamente a preguntas u observaciones retadoras
3. El cliente comparte sus ambiciones y sueños más audaces si es apropiado en el contexto del coaching.
4. El coach reconoce sus limitaciones cuando es apropiado
5. El cliente expresa libremente sus emociones
6. El cliente es receptivo con el coach

Malentendidos comunes de los coaches:

1. No fijar límites, ni expectativas correctas en las relaciones de coaching
2. Interrumpir la conversación sin permiso, como cuando se está desafiando un supuesto o una creencia.
3. Tratar de ser el experto, o pensar que el coach debe ser el experto
4. Imponer la opinión del coach
5. Tratar de caerle bien al cliente, ocasionando que el coach se retraiga o frene durante la sesión.
6. Permitir que la sesión se convierta más en una conversación amable entre amigos vs. una sesión real de coaching.
7. Buscar que el cliente diga cosas amables acerca del coach
8. Esperar que el cliente haga todo el trabajo o pensar que debería hacerlo
9. Esperar que el cliente tenga todas las respuestas versus darse cuenta que el coach y el cliente son co-creadores y descubridores de las respuestas durante la relación de coaching.
10. No abordar las expectativas de la compañía u organización, cuando el coaching se da en ese contexto.
11. No confiar en el proceso de coaching, en sí mismo, o en el cliente
12. Permitir que el cliente dependa fuertemente del coach

Indicadores de que el coach entiende la Maestría:

1. El cliente está dispuesto a examinar temas inexplorados y que tal vez producen miedo
2. El coach negocia límites y es claro con el cliente. (Esto es especialmente importante cuando se hace coaching en ambientes corporativos u organizacionales, en los cuales reportar a los supervisores es parte del contrato de coaching).
3. El coach sondea y desafía, aún así el cliente se siente seguro y respetado
4. El cliente está en desacuerdo con algo que el coach dice y es capaz de expresarlo en la sesión.
5. El coach es capaz de compartir una opinión o idea sin necesidad, ni expectativa de ser coercitivo con el cliente para que esté de acuerdo.
6. El coach confía en su cliente, lo cual ayuda al cliente a confiar en sí mismo
7. El coach sabe que el coaching funciona y permanece seguro de sí mismo, incluso cuando no está seguro de lo que debe hacer o decir en el siguiente paso.

8. El coach se da cuenta que todo lo que hace, dice o deja de hacer o decir, contribuye al ambiente de confianza. El coach utiliza este darse cuenta estratégicamente.
9. No crea ni tolera desbalances de poder entre el coach y el cliente

2 Percibir, afirmar y expandir el potencial del cliente

Definición

Se reconoce al cliente y se le ayuda a identificar y apreciar sus fortalezas y su potencial.

Efecto

1. El cliente tiene un mayor aprecio de sus capacidades y su potencial
2. El cliente tiene la voluntad de llevar sus acciones más allá de sus paradigmas y estrategias actuales.

Elementos clave

1. Empatizar con el cliente
2. Reconocer una gama de posibilidades más amplia
3. Estimular y empoderar al cliente
4. Desafiar creencias limitantes
5. Reconocer las fortalezas del cliente y darse cuenta de dónde dichas fortalezas dan soporte a las metas personales y organizacionales (cuando sea apropiado).

Distinciones

1. Creer vs. juzgar
2. Permitir vs. presionar
3. Expandir vs. estirar

Ejemplos de comportamientos efectivos

El coach:

1. Ofrece su estímulo de manera sincera
2. Expresa o demuestra que cree en el potencial del cliente
3. Demuestra compromiso con el éxito del cliente
4. Da retroalimentación específica y positiva referente al comportamiento y desempeño del cliente.
5. Le recuerda al cliente sus capacidades, fortalezas, talentos, conocimiento y experiencia
6. Inspira y evoca el más grande potencial del cliente
7. Aprovecha el deseo del cliente de dejar un legado duradero cuando es apropiado
8. Integra el potencial del cliente con posibles oportunidades y recursos en su organización.

Ejemplos de comportamientos ineficaces

El coach:

1. Actúa como “animador” o “porrista”, o utiliza un entusiasmo exagerado o poco sincero
2. Acepta las suposiciones, los obstáculos y las limitaciones del cliente en vez de mostrar curiosidad sobre lo que subyace en su discurso.
3. Desafía al cliente más allá de lo que éste puede manejar, volviéndose desalentador
4. Impone su agenda personal bajo la apariencia de querer apoyar al cliente
5. Manipula al cliente
6. Hace que el cliente se equivoque
7. Crea o provoca dependencia en el cliente

8. Guía al cliente hacia acciones culturalmente inapropiadas
9. No demuestra fe en el cliente

Parámetros

1. El cliente no se detiene, sino que avanza en el proceso de coaching con emoción, planifica y habla acerca de sus acciones.
2. El coach estimula más acciones por parte del cliente más allá de su zona de confort previa, cuando es apropiado.
3. El cliente está empoderado y acepta su responsabilidad
4. El cliente se siente motivado para actuar y completar sus tareas
5. El coach inspira y evoca el más grande potencial del cliente
6. El cliente reconoce su propio potencial
7. El cliente se siente validado y entendido
8. El cliente se vuelve consciente de sus comportamientos, pensamientos y creencias limitantes.

Malentendidos comunes de los coaches:

1. Actuar como porristas (animadores), condescendientes o paternales
2. *Presionar* al cliente a ser o a hacer más
3. Aceptar de manera automática los supuestos y creencias limitantes del cliente o los supuestos y creencias que son inconsistentes con los deseos del cliente.
4. Tratar de lograr que el cliente haga lo que el coach piensa que sería bueno para el cliente.
5. Medir o expresar el valor o potencial del cliente *únicamente* en términos de sus acciones y logros en lugar de lo que el cliente es o es capaz de ser.

Indicadores de que el coach entiende la maestría:

1. El coach ofrece de manera natural un estímulo sincero a través de comentarios y preguntas.
2. El coach abre espacios para que el cliente se descubra y se exprese a sí mismo y/o su potencial.
3. El coach se da cuenta que el cliente lo necesita para que perciba, afirme y expanda su potencial - aún en el caso de los clientes más seguros de sí mismos.
4. El cliente comienza a reconocer y aceptar su propia grandeza y lo que podría ser posible.
5. El coach no mide el valor del cliente (o su propio valor como coach) por lo que el cliente haga, o por el hecho de que haya o no resultados.
6. El coach identifica en dónde se cruzan las fortalezas del cliente con sus metas personales y con las de la organización que lo patrocina (cuando esto aplica).

3 Escuchar con compromiso

Definición

Prestar total atención a las palabras, los matices y el significado de lo no hablado o de lo que no se dice en la comunicación del cliente. El coach está profundamente consciente de su cliente, de sus preocupaciones y de la raíz de la situación abordada, escuchando más allá de lo que el cliente es capaz de articular con sus palabras.

Efecto

1. El cliente se siente comprendido, validado y no juzgado
2. El cliente se comunica con menos esfuerzo y con más recursos

Elementos clave

1. El coach se centra en lo que el cliente expresa verbal y no verbalmente
2. El coach escucha más allá de lo que el cliente expresa
3. El coach está alerta a las discrepancias entre el lenguaje verbal (palabras) y el comportamiento y emociones del cliente.

Distinciones

1. Escuchar “para” vs. escuchar “a”
2. Estar consciente vs. prevenir
3. Evocar vs. dirigir

Ejemplos de comportamientos efectivos

El coach:

1. Guarda silencio o emplea pistas sutiles para otorgar al cliente la oportunidad de reflexionar o responder.
2. Percibe matices en la comunicación del cliente
3. Confirma la comunicación del cliente al proporcionarle oportunidades para revisar lo que ha dicho.
4. Identifica las discrepancias entre lo que el cliente está diciendo (palabras) y su comportamiento y emociones.
5. Discierne el método apropiado de coaching para ser usado de acuerdo con las necesidades y preocupaciones del cliente.

Ejemplos de comportamientos ineficaces

El coach:

1. Interrumpe al cliente de manera inapropiada o habla al mismo tiempo que el cliente
2. No permite el uso del silencio productivo o habla inmediatamente una vez que el cliente finaliza su conversación.
3. Pierde los puntos más profundos de la comunicación del cliente
4. Pasa por alto algún asunto importante
5. Utiliza un enfoque genérico o recurre a fórmulas en lugar de adaptar la metodología del coaching a las necesidades del cliente.
6. Se enfoca en imponer su punto de vista, en lugar de escuchar la comunicación del cliente en sus múltiples niveles.

Parámetros

1. El tono del cliente y su flujo de ideas se tornan más abiertos y sin esfuerzo
2. El cliente dispone del tiempo necesario para procesar pensamientos y descubrimientos
3. El coach confirma lo que el cliente no está diciendo, si es apropiado
4. El cliente confirma las observaciones del coach acerca de lo que no ha expresado en su comunicación.
5. El coach utiliza el silencio en los momentos oportunos y con la duración efectiva
6. El coach no dirige al cliente hacia alguna dirección en particular

Malentendidos comunes de los coaches:

1. Pensar que el coach debe hablar cuando el cliente guarda silencio; sentirse incómodo con el silencio.
2. Asumir que el coach entiende el significado de lo que el cliente dice
3. Sentirse nervioso y tratar de descifrar cuál es la manera "correcta" para actuar como coach.
4. Enfocarse en lo que va a decir después mientras el cliente está hablando
5. No notar o darse cuenta que la expresión del cliente no coincide con el contenido o la emocionalidad de lo hablado (como en el caso de reír mientras se dice que se está enojado).
6. No escuchar el sentido profundo de lo que el cliente está expresando - aceptando la primera impresión sin explorar lo que hay debajo de lo que se está comunicando.

Indicadores de que el coach entiende la Maestría:

1. El coach no depende solamente de un método o modelo de coaching. En lugar de eso, el coach adapta la metodología y la estrategia, según sea necesario para el cliente.
2. El coach se siente cómodo con los silencios que ocurren durante la sesión de coaching, reconociendo que el cliente está procesando información aún cuando se encuentre callado.
3. El coach entiende que el silencio puede ser una técnica efectiva de coaching
4. El coach se enfoca en las necesidades del cliente, en vez de su propio "desempeño" (Performance).
5. El coach reconoce sus patrones de pensamiento, al igual que los del cliente

4 Procesar en el presente

Definición

Enfocar toda la atención en el cliente, procesando la información a nivel de la mente, cuerpo, corazón y espíritu cuando es apropiado. El coach expande la conciencia del cliente para experimentar pensamientos y temas en estos niveles según sea adecuado. El coach utiliza lo que está sucediendo en la sesión (comportamiento del cliente, patrones, emociones y la relación entre el coach y el cliente, etc.) para ayudar al cliente a que llegue a un mayor nivel de conciencia y hacia acciones positivas y apropiadas.

Efecto

1. El cliente es libre de expresarse y participar con su realidad presente.
2. El cliente no se encuentra bloqueado por preocupaciones pasadas o futuras.
3. El cliente se beneficia de los hallazgos y el apoyo que ofrece el coaching en todos los niveles.
4. El coach se encuentra en sintonía para percibir las formas de comunicación sutiles del cliente.

Elementos clave

El coach:

1. El coach es consciente de las dinámicas que están sucediendo en la sesión, dentro del cliente y entre el coach y el cliente y entiende cómo las dinámicas afectan al cliente y al proceso del coaching.
2. El coach ha desarrollado una conciencia simultánea y holística que se basa en las conversaciones del cliente en todos los niveles.
3. El coach es capaz de discernir si el cliente se comunica desde el presente, pasado o futuro.
4. El coach permite que el cliente tenga la oportunidad de procesar y clarificar las preguntas y los comentarios del coach.
5. El coach otorga al cliente la oportunidad de procesar sus pensamientos y respuestas.

Distinciones

- Responder desde la conciencia vs. reacciones condicionadas
- Aquí y ahora vs. pasado o futuro
- "Sintonizado" vs. Alerta

Ejemplos de comportamientos efectivos

El coach:

1. Usa lo que está sucediendo en la sesión o entre el coach y el cliente como una oportunidad para aprender y descubrir.
2. Comparte lo que nota, percibe o siente, cuando ello pueda aportar de alguna manera al cliente.
3. Permanece abierto a la perspectiva del cliente
4. Se mantiene conectado mientras reconoce temas y patrones

5. Formula preguntas y ofrece observaciones en distintos niveles, según sea apropiado.
6. Genera momentos de silencio para el beneficio de ambos, tanto para el cliente como para el coach, para comprobar maneras más sutiles de conocimiento.
7. Verifica con el cliente acerca de sus pensamientos, sentimientos e intuición
8. Verifica con el cliente acerca de lo que está sintiendo en su cuerpo, si resulta apropiado para ese cliente.
9. Expande la conciencia del cliente en distintos niveles de conocimiento
10. Comparte intuiciones y teorías con liviandad
11. Ofrece al cliente posibles formas de explorar su “conocimiento interior” y de cómo interpretar sus sensaciones corporales como fuente de sabiduría y como punto de referencia para tomar decisiones.
12. Interrumpe para re-enfocar al cliente cuando sea apropiado (por ejemplo: cuando descubre que el cliente elabora una historia de la situación o que el cliente esté hablando acerca de hechos no relacionados).

Ejemplos de comportamientos ineficaces

El coach:

1. No se involucra con el cliente al nivel que el cliente lo necesita en el proceso de coaching.
2. Comparte algo que es obviamente no relevante o contraproducente
3. Impone su punto de vista o su agenda
4. No reconoce o aborda la presencia de comportamientos contraproducentes cuando ocurren durante la sesión de coaching.
5. No aborda patrones clave de pensamiento, comportamientos o expresiones cuando ocurren en la sesión.
6. No está consciente de cómo su conducta afecta el proceso de coaching o al cliente

Parámetros

1. El coach demuestra conciencia sobre la expresión del cliente en múltiples niveles, según sea apropiado.
2. El coach se mantiene cómodo y disfruta del proceso de coaching
3. El coach y el cliente permiten valiosos momentos de silencio durante la conversación de coaching.
4. El coach está atento a las necesidades y a la agenda del cliente
5. El coach ayuda al cliente a determinar y expresar su punto de vista en diferentes niveles: mental, corporal y espiritual, según sea adecuado.
6. El coach comparte su punto de vista sin pretender persuadir al cliente para que lo adopte.
7. El coach modela para el cliente el valor de expandir sus niveles de conciencia, según corresponda.
8. El coach ayuda al cliente a involucrarse en la realidad presente, en lo que sucede en el momento.
9. El coach usa efectivamente la relación de coaching y la sesión misma, como una herramienta de coaching.

Malentendidos comunes de los coaches:

1. Ignorar o no notar la vacilación, entusiasmo o desinterés del cliente
2. No notar la manera cómo el cliente está experimentando el coaching
3. Tener temor de abordar las emociones del cliente
4. Permitir que el cliente parlotee o salte de tema en tema, sin mencionarlo o ayudar al cliente a enfocarse de nuevo.
5. Enfocarse solamente en las metas y acciones futuras, ignorando el presente
6. Perderse de pistas que el cliente ofrece, en algunas ocasiones de manera distraída y casual.
7. No notar cuando el cliente habla de algo varias veces dentro de la sesión o en distintas sesiones.
8. El coach no reconoce sus propios comportamientos contraproducentes (como interrumpir, tics verbales, etc.).

Indicadores de que el coach entiende la maestría

1. El coach se da cuenta que esta maestría crea cambios profundos porque permite al coach y al cliente llegar al núcleo de lo que realmente está deteniendo o apoyando al cliente.
2. El coach está cómodo abordando las emociones del cliente, como indicadores de los esfuerzos del cliente y del alineamiento con sus metas y sus fuentes de información.
3. El coach ayuda al cliente a moverse de hablar de lo que pasó, a identificar su significado presente y cómo el cliente usa ese significado.
4. El coach reconoce que la relación de coaching es a menudo un espejo de otras áreas de la vida del cliente - un microcosmos de lo que ocurre en otros lados - y la usa como una herramienta de coaching.
5. El coach se da cuenta que cuando el cliente evade, resiste o desvía, es un indicador de que algo está pasando para el cliente o que algo está pasando entre el coach y el cliente.
6. El coach adapta el estilo de coaching, energía o la comunicación para dar soporte en lo que el cliente necesita en ese momento.
7. El coach está dispuesto a verificar con el cliente acerca del contenido o dirección del coaching.
8. El coach confía en el proceso de coaching

5 Expresar

Definición

El coach está atento y consciente de cómo comunica compromiso, dirección, intención e ideas y de la efectividad de su comunicación.

Efecto

1. La interacción de coaching mejora cuando el cliente está a gusto y confiado
2. El cliente está abierto para entender y/o cuestionar cualquier comunicación por parte del coach.

Elementos clave

1. Respeto
2. Atención
3. Enfocado en el cliente
4. Claridad
5. Adecuado

Distinciones

1. Comunicación “para” el cliente vs. comunicación “al” cliente.
2. Permitiendo el “cómo” versus el “qué” de la comunicación.
3. (cómo el coach transmite su apoyo y estímulo versus utilizar sólo las palabras para expresarse).

Ejemplos de comportamientos efectivos

El coach:

1. Mantiene el enfoque y la atención en el cliente
2. Construye y mantiene *rappor*t por medio de conversaciones a la medida
3. Utiliza destrezas verbales y no verbales de manera efectiva
4. Se comunica de forma clara, consciente y breve para el beneficio del cliente
5. Habla directamente, manteniéndose sensible al humor y circunstancia del cliente
6. Invita los aportes del cliente, revelaciones y la expresión de sus sentimientos
7. Mantiene el ritmo y utiliza el nivel de energía de una forma efectiva
8. Modela los límites apropiados en sus comunicaciones escritas y verbales

Ejemplos de comportamientos ineficaces

El coach:

1. Está absorto en sí mismo (lo intenta con mucho esfuerzo, se enfoca en sí mismo en vez del cliente, no está totalmente presente ni comprometido; interrumpe de forma inapropiada).
2. Utiliza un ritmo de expresión que es inconsistente con la energía de la sesión (por ejemplo, al apresurarse o retrasarse).

3. No es efectivo cuando quiere expresar una idea (Por ejemplo, usa muchas palabras. El cliente no entiende el vocabulario, referencias o metáforas y cuando el punto no es pertinente).
4. Se comunica de una manera poco auténtica que está en conflicto con las palabras o tono del cliente.
5. Utiliza expresiones verbales inapropiadas (gestos o muletillas) que interrumpen o interfieren con el proceso de pensamiento y expresión del cliente.
6. Usa la risa o el humor de manera inapropiada o inefectiva

Parámetros

1. El intercambio entre el coach y el cliente fluye libremente y/o es expansivo
2. La comunicación del coach se convierte en una plataforma de lanzamiento para el cliente, le permite conversar de una forma abierta y lograr resultados positivos.

Malentendidos comunes de los coaches:

1. Sobreutilización de afirmaciones verbales, al punto de convertirse en interrupciones o distracciones.
2. No coincidir con el nivel de entusiasmo del cliente (demasiado alto o demasiado bajo), creando una desconexión con el cliente.
3. Divagar al tratar de dar un punto de vista
4. El coach repite lo que está diciendo, hasta que el cliente está de acuerdo o se da por vencido.
5. Centrarse demasiado en hacer o decir "lo correcto"
6. Interrumpir haciendo demasiadas preguntas aunque sean bien intencionadas

Indicadores de que el coach entiende la maestría:

1. El coach está cómodo con el silencio, no necesita hablar cuando el cliente está en silencio.
2. El coach está en sintonía en cómo su comunicación hace avanzar al cliente, o interfiriendo con su progreso.
3. El coach no está preocupado en causar una buena impresión
4. El coach sabe cómo y cuándo interrumpir para que le sirva al cliente
5. El coach está consciente de sí mismo y participa en un diálogo con propósito, no sólo habla para llenar el silencio o para cubrir la incertidumbre acerca de cómo proceder.
6. El coach usa su voz, lenguaje, metáforas e historias que son adecuadas a las necesidades del cliente.

6 Clarificar

Al reducir o eliminar confusión o incertidumbre, se incrementa la comprensión y la confianza del cliente.

Efecto

1. El cliente y el coach avanzan de forma más directa
2. Aumentan las posibilidades
3. Disminuye la incertidumbre
4. Se descubre lo desconocido

Elementos clave

1. Identificar los asuntos más relevantes, mientras se respetan las preferencias y limitaciones del cliente.
2. No hay juicio por parte del coach; no existe afán de dirigir hacia un destino específico
3. Identificar valores y necesidades clave
4. Facilitar el alineamiento del propósito, la visión y la misión
5. Identificar los bloqueos que impiden el progreso

Distinciones

1. Fuente vs. Síntoma
2. Simple vs. Complicado
3. Discernir vs. Resolver

Ejemplos de Comportamientos efectivos

El coach:

1. Establece o comparte distinciones
2. Hace preguntas tipo: "esto o aquello"
3. Conecta con aquello que el cliente ya sabe o ha experimentado
4. Identifica patrones
5. Formula preguntas abiertas
6. Hace afirmaciones que mejoran el entendimiento por parte del cliente
7. Refleja o parafrasea
8. Expone lo que se percibe.

Ejemplos de comportamientos ineficaces

El coach:

1. Ignora o se pierde de lo que es más importante
2. Presupone
3. Es arrastrado o distraído por el caos y la confusión del cliente
4. Hace preguntas inductivas
5. Hace preguntas cerradas
6. No pregunta nada
7. No aborda un tema que el cliente evita o minimiza
8. Olvida o ignora lo que es más importante. Busca clarificar los síntomas en lugar de mirar la fuente del asunto.

Parámetros

1. El o los asuntos más importantes para el cliente son identificados y abordados
2. El cliente se siente comprendido
3. Aumenta la energía del cliente
4. La visión que el cliente tiene de la situación ha cambiado, lo cual permite:
 - Incremento del enfoque
 - Hay mayor claridad y menos incertidumbre o confusión
 - Se revela información previamente desconocida
 - Nuevas posibilidades tales como pensamientos, acciones, sentido
5. El cliente ha incrementado su nivel de auto conciencia o puede verse a sí mismo desde una nueva perspectiva.

Malentendidos comunes de los coaches:

1. Pensar que el coach conoce la respuesta correcta ó lo que es mejor para el cliente
2. Enfocarse en la superficie de los problemas o síntomas, no entendiendo que el asunto más importante para el cliente puede estar escondido o debajo del “problema” inicial que el cliente trae a la sesión.
3. Fijar la agenda, en lugar de permitir que la establezca el cliente ó que se acuerde en conjunto.
4. No tener claridad acerca de si el asunto más importante fue identificado ó abordado adecuadamente.

Indicadores de que el coach entiende la maestría:

1. El coach no siente presión de tener que clarificar para el cliente
2. Se eleva la perspectiva del cliente - el o la cliente sabe algo que antes no sabía acerca de sí mismo, sus capacidades, la situación, creencias o presunciones, etc.
3. El coach se muestra curioso e interesado
4. El coach participa y colabora activamente con el cliente
5. El coach y el cliente clarifican pensamientos, sentimientos, creencias y/o palabras
6. El coach está dispuesto a indagar lo que sucede debajo del asunto reportado

#7 Apoyar al cliente a establecer y mantener propósitos claros

Definición

Ayuda al cliente a enfocarse o a permanecer enfocado y trabajando hacia los objetivos previstos.

Efecto

1. El cliente se siente capaz
2. El cliente tiene claro lo que quiere conseguir o transformar
3. El cliente está inspirado por las posibilidades
4. El cliente avanza con un propósito

Elementos clave

1. Indagar sobre las intenciones y metas del cliente
2. Mantener su mente presente en lo que es más importante
3. Clarificar la dirección del progreso
4. Evaluar, revisar y/o el proceso y las intenciones

Distinciones

Transformar vs cambiar
Progreso vs movimiento

Ejemplos de comportamientos efectivos

El coach:

1. Clarifica continuamente la intención del cliente
2. Percibe lo que le interesa al cliente
3. Hace preguntas que revelan las intenciones del cliente
4. Regresa al cliente a lo que es importante
5. Reformula las intenciones del cliente en una forma que añade valor
6. Cuestiona las intenciones y presunciones del cliente, al tiempo que respeta sus metas y preferencias.
7. Ofrece recursos para mejorar la habilidad del cliente para clarificar sus intenciones (incluyendo: modelos, herramientas, libros, evaluaciones).
8. Percibe o indaga y responde a los cambiantes deseos y necesidades del cliente
9. Alinea los puntos o intenciones del coaching con los valores del cliente
10. Entiende cómo los valores y/o creencias del cliente le dan soporte a sus intenciones.

Ejemplos de comportamientos ineficaces

El coach:

1. Presiona al cliente para alcanzar metas establecidas que ya no son relevantes
2. Avanza en el proceso aun cuando las intenciones todavía no son claras
3. Requiere o influencia de forma inadecuada a que el cliente siga la agenda o metodología del coach

4. Predice lo que hará el cliente
5. Se deja llevar por las tangentes del cliente que lo desvían de la meta establecida

Parámetros

1. El cliente está más entusiasmado y confiado acerca del futuro
2. El cliente está más entusiasmado y confiado con el presente
3. El cliente está de acuerdo con aceptar más responsabilidad
4. El cliente tiene un momento de comprensión que elimina un obstáculo mental
5. El cliente está comprometido y entusiasmado con la nueva dirección, un compromiso renovado, habilidades y estrategias o un punto de vista fresco.

Malentendidos comunes de los coaches:

1. No notar cuando el cliente duda acerca de una intención o acuerdo particular
2. Pensar que el coach sabe lo que es mejor para el cliente
3. Inyectar o forzar las expectativas del coach al cliente o, en la sesión

Indicadores que el coach entiende la maestría:

1. El coach no está atado a la manera de cómo el cliente establece o ajusta una intención, específica o particular.
2. El coach reconoce que esta maestría se construye sobre la maestría #6 (Clarificar) - que es necesario clarificar para estar sobre el objetivo de las intenciones.
3. El coach reconoce cuando los compromisos del cliente no están alineados con sus verdaderos deseos y metas.

8 Invitando a la posibilidad

Definición

Crear un ambiente que permita que surjan ideas, opciones y oportunidades

Efecto

1. El coach facilita la expansión de pensamientos y acciones
2. Se expande la conciencia del cliente
3. El coach apoya al cliente a trascender barreras
4. El cliente está dispuesto a dejar su zona de comodidad
5. El cliente tiene más opciones

Elementos clave

1. Confianza, apertura, curiosidad, valor, reconocimiento del potencial
2. El coach y el cliente se comunican mediante la exploración y el descubrimiento
3. Identificación de posibilidades “internas” (p.ej.: grandeza personal, propósitos superiores) y posibilidades “externas” (p. ej. recursos, memes).
4. Las posibilidades son generadas por el coach, el cliente o por la colaboración de ambas partes.

Distinciones

1. “Mente de principiante” vs. imponer experticia
2. Creativo vs. prescriptivo
3. Expansión vs. resolución

Ejemplos de comportamientos efectivos

El coach:

1. Utiliza herramientas y técnicas apropiadas para crear el entorno adecuado para la expansión y para invitar a la posibilidad.
2. Toma en cuenta varios escenarios, circunstancias y culturas para expandir las opciones del cliente.
3. Plantea preguntas para realzar el proceso de descubrimiento
4. Minimiza el efecto del pensamiento condicionado
5. Participa en “lluvias de ideas” con el cliente; una vez que se ha identificado la dirección de la acción más apropiada y el progreso para el cliente.
6. Ayuda al cliente a observar las posibilidades desde una perspectiva más amplia.
7. Es provocador cuando se requiere alentar la expansión del cliente.
8. Se mantiene abierto a la posibilidad, incluso cuando el cliente se resiste.
9. Está dispuesto a que lo desconocido se manifieste
10. Alienta al cliente para que explore la opciones más ambiciosas

Ejemplos de comportamientos ineficaces

El coach:

1. Sigue apegado a un marco de referencia o proceso en particular
2. Busca un resultado o respuesta específicos
3. Se apresura a buscar una solución
4. Acepta lo que el cliente percibe como sus limitaciones
5. Hace preguntas directivas o hace demasiadas preguntas
6. Permite que la "historia" del cliente limite la exploración de la posibilidad

Parámetros

1. La conversación entra en áreas nuevas y potencialmente no relacionadas
2. El cliente tiene un momento de comprensión que le toma por sorpresa
3. El cliente es receptivo y reconoce que la expansión, ayuda u otras ideas son posibles
4. El coach ofrece nuevas posibilidades
5. El cliente ofrece nuevas posibilidades
6. El cliente expresa un sincero entusiasmo con respecto a las nuevas posibilidades o una aceptación del proceso.

Malentendidos comunes de los coaches:

1. Genera todas las ideas y posibilidades, en vez de facilitar el proceso para el cliente
2. Pensar que en todas las ideas generadas se tiene que ejercer una acción
3. Esforzarse mucho para entender las cosas
4. Buscar una respuesta en particular en vez de mostrarse curioso

Indicadores que el coach entiende la maestría

1. El coach nota cómo las ideas se construyen unas sobre otras
2. El coach no fuerza ésta maestría en la sesión de coaching. Ocurre naturalmente como parte de la sesión.
3. El coach ayuda al cliente a expandir en lo que podría ser - pensar más allá de lo que se había considerado previamente.

9 Respaldo al cliente a crear y utilizar sistemas y estructuras de apoyo

Definición

Ayuda al cliente a identificar y construir las relaciones, herramientas, sistemas y estructuras que requiere para avanzar y hacer sostenible su progreso.

Efecto

El cliente se siente confiado y seguro para avanzar, al reconocer que los recursos están disponibles o pueden ser creados.

Elementos clave

1. El coach sugiere posibles sistemas y estructuras de apoyo que resulten adecuados para las necesidades del cliente.
2. El coach invita al cliente para que identifique y enumere los sistemas y estructuras de apoyo que tiene, pero que no utiliza de manera efectiva.
3. El coach asiste al cliente para identificar las áreas en las que el cliente siente la necesidad de soporte y estructura.
4. El cliente entiende el valor de contar con sistemas de apoyo apropiados
5. El progreso del cliente hacia sus metas e intenciones es más sostenible

Distinciones

- Estructuras de apoyo vs. procesos limitantes
- Complementariedad vs. duplicación
- Aumentar vs. abrumar

Ejemplos de comportamientos efectivos

El coach:

1. Sugiere recursos y referencias relevantes
2. Ayuda a identificar sistemas que pueden ser necesarios y obtiene la retroalimentación adecuada sobre la investigación, evaluación y posible implementación de sistemas y estructuras.
3. Es receptivo a sugerencias sobre sistemas o estructuras complementarias
4. Busca identificar activamente aquellas maneras de expandir la capacidad a través de sistemas y estructuras.
5. Le da soporte al cliente para abordar la sostenibilidad de los sistemas y estructuras
6. No queda atado a la respuesta del cliente de ningún recurso, sistema o estructura
7. Evoca y usa los valores y/o su sentido de identidad para asegurar la sostenibilidad
8. Alinea los puntos de coaching con los valores y cultura del cliente

Ejemplos de comportamientos ineficaces

El coach:

1. Recomienda recursos, estructuras o sistemas sin identificar primeramente las necesidades individuales del cliente

2. Recomienda recursos que pueden ser inapropiados para ese cliente por razones financieras, culturales, educacionales o de personalidad
3. Busca imponer sus sistemas o estructuras preferidos
4. Pasa por alto las sugerencias del cliente con respecto a posibles sistemas o estructuras
5. No ofrece o ni fomenta sistemas y estructuras de apoyo en los momentos más apropiados para el cliente
6. No apoya activamente al cliente en utilizar aquellos sistemas o estructuras que se han identificado
7. No aborda la sostenibilidad de los sistemas o estructuras que han sido identificados
8. La única estructura utilizada es “rendir cuentas al coach” (ser accountable), como cuando el coach checa el progreso.
9. Asignar acciones y pasos en lugar de diseñar sistemas y estructuras

Parámetros

1. El coach actúa creativamente, al ayudarlo a crear sistemas y estructuras de apoyo sin preocuparse por el hecho de que el cliente adopte alguna idea en particular o no
2. El cliente reconoce recursos que no había identificado anteriormente
3. El cliente expresa su aprecio o el entendimiento del valor de los sistemas o estructuras, utilizando recursos existentes o creando nuevos
4. El cliente asume responsabilidad por el uso, hallazgo o creación de recursos
5. El cliente reconoce que esta nueva comprensión y sentido de responsabilidad le confieren poder sobre sí mismo
6. El coach aborda la sostenibilidad de los sistemas de soporte y estructuras
7. El coach es capaz de distinguir entre acciones y sistemas de soporte

Malentendidos comunes de los coaches:

1. Solamente identificar listas de acciones
2. Apoyarse demasiado en la rendición de cuentas (accountability) como sistema de apoyo.
3. Permitir que el coach identifique todas, o casi todas las acciones y sistemas en vez de involucrar al cliente.
4. Imponer sus propios sistemas
5. Identificar únicamente estructuras de apoyo que son muy evidentes (como la pareja, el coach, la descripción de funciones o el rol actual en la organización).
6. No tener en cuenta la cultura del cliente, estimulando acciones que serían culturalmente inapropiadas *(en el entorno del cliente).
7. Cuando se haga coaching dentro de una organización, no tomar en cuenta su cultura, estimulando acciones que serían inapropiadas.
8. No construir sistemas y estructuras alrededor del tema más importante para el cliente
9. No abordar de qué manera las creencias limitantes o los bloqueos identificados durante la sesión de coaching, afectan al cliente en el uso de sistemas y estructuras.

Indicadores que el coach entiende la maestría

1. El coach conoce la diferencia entre un sistema y un plan de acción
2. El coach aborda múltiples estructuras y sistemas - como lo físico, lo emocional y el marco mental.
3. El cliente entiende lo que se necesita hacer para asegurar la efectividad y sostenibilidad de los sistemas y estructuras.
4. El coach y el cliente dialogan acerca de lo que se necesita que suceda para que el cliente haga esto de forma confiable y consistente, de manera que el tema sea manejado y no se convierta en un patrón recurrente.
5. El coach se asegura que las estructuras estén alineadas con los valores y/o identidad del cliente.
6. El coach y el cliente abordan cualquier conflicto interior que pueda interferir con la sostenibilidad.
7. El coach ayuda al cliente a identificar recursos y estructuras de soporte dentro del sitio de trabajo o la organización donde trabaja el cliente.
8. El coach indaga y aborda las circunstancias presentes, expectativas y posibles restricciones dentro de la organización.

Traductores de la segunda revisión: (1.1.2 - 2014- 2015)

Coach José Manuel “Pepe”del Río (México)

Coach Luis Gaviria (USA)

Revisada por:

Coach Sandra Giraldo (Colombia)

Coach Antonio Gutiérrez (España)

Coach Pilar Galván (México)

Coach Gonzalo Candia (México)

Coach Enrique Encinas (España)

Coach Carlos Villanueva (Venezuela)

Coach Fernando Celis (Venezuela)

Coach María Alexandra Duque (Venezuela)

Coach Gabriel Osorio (Venezuela)

Coach Juan Manuel Álvarez-Salamanca (Chile)

Coach Andrea Turchi (Argentina)

Coach Yolanda Fleta (España)

Coach Rosanna Mauro (Costa Rica)

Coach Daniel Ignacio Luna (Perú)

Coach Licelotte Baiges (República Dominicana)

Versión: 1.1.2

Traducido de la primera versión por: R.G.

Revisado por:

Comité de traducción y revisión en español (C.Tesp.), 2008

Mg. Olga E. López, (Colombia)

Sr. Gerardo Silbert, (Uruguay)

Dra. Carmen I. Orama (Puerto Rico)

Dr. Ariel Orama, Coordinador (Puerto Rico)